

مجلّة الواحات للبحوث والدراسات
ردمد 7163- 1112 العدد 7 (2009) : 97 - 113
http://elwahat.univ-ghardaia.dz

مدخل الشبكة البشرية لإنجاح التسويق بالعلاقات في المؤسسات المصرفية

ساحي مصطفى [1] و جوال محمد السعيد [2]
[1]قسم العلوم التجارية جامعة عمار ثليجي الأغوا
[2] الب ماجستير جامعة المدية

تعتبر المعرفة موردا رئيسيا بالنسبة للمؤسسة ومصدرا رئيسيا للثروة وميزة تنافسية للأمم[1] أما العمال المعرفيون وفي بيئة دينادميكية قابلة للتغيير، بيئة يتطلب العمال فيها ابداعا وابتكارا لأفكار قابلة للتسويق وليس مجرد معالجة وإنتاج المواد أو الرموز أو البيانات بل القدرة على استخدم قواعد المعلومات في انتاج مخرجات معرفية جديدة [2].

من الانعكاسات العلمية للاقتصاد المبني على المعرفة هو: تحويل المعرفة إلى منتج يتمتع بأهمية فائقة كأصل مادي قابل للتسويق هذا الأخير يطرح ما يسمى "الفجوة بين المعرفة والعمل" أي التباين بين "علم المرء وآدائه الفعلي"،كما أن استغلال المعرفة على نحو فعال يمثل عملية اكمة معقدة مرتبطة بالفكر الإنساني،كما لا يجب أن ننسى ممارسات إدارة المعرفة التقليدية على خلق الفجوة بين المعرفة والعمل.

وتستوقفنا هنا أفكار نيرة للمؤلف وليم بولار **william bollwrads** في كتابه المنشور عام 1996 بعنوان "روح المؤسسة « **the soul of the firm** " هلا برز بينكم قائد حقيقي، ليس الرئيس بل القدوة، ليس أعلى الموظفين راتبا بل الذي يجازف ويتحمل المخاطر، وليس الشخص الذي يشجع نفسه ويحركها، بل يشجع ويرفع من مستواهم، ولا الإداري بل المبادر، ولا الآخذ بل المانح، لا المتحدث بال المستمع"

أليست هذه الصفات والممارسات منتجات معرفية و أفكار إدارية ينبغي أن تسوق للمورد البشري في جميع مستوياته، أليست ثقافة تساعد على توجيه العامل حتى يمكن أن يشتري ويقبل من رئيسه أفكارا تساعده على تسويق أفكارنا ومنتجاتنا لعملائنا [3]. إنها حلقة التسويق الداخلية مدير .....عامل......عميل

المعرفة واكتسابها وإكسابها وتفسيرها ونقلها والإحتفاض بها، وتعدل سلوكها بصورة هادفة بحيث ينم عن معرفة وبصيرة نافذة[4].

إن من أهم الأمور المؤكدة هو ا اجة الملحة إلى الإستمرار في كسب المعرفة واستخدامها على نحو منتج وزيادة مسؤولية مديري المؤسسات تجاه حفز العاملين لوضع معارفهم في خدمة أهداف المؤسسة. وهذا المفهوم يساوي بين مصالح الفرد الشخصية ومصالح المؤسسة الهادفة، وبالطبع العامل الذي يدرك هدف المؤسسة يكون من السهل عليه الإندماج في هذه الطموحات وبالتالي تزيد فرص استقبال التغيير والتغير أو بمعى أصح زيادة فرص التعلم وتطبيق التعلُم.

يمكن القول أن فكرة هرمية السلطة قد اضمحلت مؤخرا، بمفهومها الثابت على "القيادة والسيطرة" وحل له" المشاركة والتعاون" هذا الأخير يساعد و يشجع العاملين على الأداء الأفضل لمهامهم دون الإغفال عن مواطن القوة والضعف في الآداء، مع تحويل المسؤولية بطريقة يتم فيها استغلال الإمكانات الفكرية لديهم على النحو الأمثل لتحقيق أهداف المؤسسة وهو ما ينطبق و المفاهيم العصرية للتسويق: "تحقيق هدف المؤسسة وإشباع حاجة العميل بأقل التكاليف ".

فلما لا يكون العامل عميلا لدى المؤسسة يحضى بحلقة من حلقات الإنتاج ألا وهي التعليم والتعلم كيف يشتري خبرة ومؤهل، يؤهله لأن يبيع منتج المؤسسة للعملاء(تسويق الأفكار داخليا قبل تسويق المنتجات خارج المؤسسة).

إن من أهم المجالات التي يمكن أن تكسب فيها المؤسسة ميزة تنافسية في السوق هم عمال متميزون وممتازون ولا يتأتى هذا إلا بالتعلم المستمر ولا يستدعي الأمر دائما ا اجة إلى مراكز البحوث والدراسات، بل بقاء المؤسسة في مستوى معين من التنافسية والنجاح يجعلها في زمرة المؤسسات" التعليمية".

إن الثقافة المؤسساتية الصحيحة تؤدي إلى النجاح في الإقتصاد المبني على المعرفة، وتعتبر ثقافة المؤسسة نتاجا للسلوك الجماعي لأعضائها وتتسم بصياغة شكل السلوك الفردي .ومن بين الطرق الفعالة للتأثير في السلوك و خلق ثقافة مؤسساتية: وجود هدف مكيف مع الأداء، تقديم المديح والتشجيع والثناء على من التزم بمعايير عالية ومخططة، جعل العمل من مصادر الرضا والمتعة، توزيع الأدوار القيادية والمساعدة على تحسين المهارات، مكافأة الإنجازات بسخاء وإيجاد ظروف عمل مواتية تشجع العمل الجماعي[5].

لا يمكن لتقنيات المعلومات بمفردها إيجاد بيئة مبنية على المعرفة، كما لا تستطيع التقنية وحدها أن تعمل في فراغ ما لم تجد لها وعاءا سلوكيا وثقافيا يحمل شكلا من أشكال المعرفة، وعلى سبيل المثال لا ا صر المعرفة الضمنية بجوانبها المختلفة "كالرأي القائم على التجربة،البصيرة الممتزجة بالخبرة، الذكاء والفطنة، والشخصية والأسلوب ا سي والإدراكي[6]، كلها يمكن أن تكون بذرات صا ة لنبتة المعرفة، فهل يمكن تعليم المعرفة الضمنية كما الصريحة؟ وإن صح ذلك هل يمكن تسويقها كأفكار أو ملكات للعمال والأفراد أوللعملاء الداخليين إن صح التعبير؟؟؟.

ويدور النقاش بحدة حول قيمة التعلم داخل المؤسسة، والسبب يعود إلى أن المديرين والتنفيذيين والرؤساء يفضلون الإستثمار في المشاريع ذات التوجهات المالية، وبالتالي يتم النظر إلى فكرة استثمار الوقت والجهد والمال في في المورد البشري فكرة غير جذابة، بل لا تقبل الدخول تحت غطاء المنطق الإستثماري التجاري السائد. على عكس ما يجب أن يكون كالنظر للعاملين كؤصول ومصدر أساسي للربح وفي هذه الحالة تكون المؤسسة أكثر استعدادا للإستثمار فيهم. ألا تستثمر المؤسسة في مجموعة من الأسواق مكونة من مجموعة من العملاء ذوي الرغبات المعينة هم عملاء داخليين، فرصة الجذب فيهم هي معارفهم ومهاراتهم وأهدافنا [7]حتى يتم فعلا النجاح لربط سلسلة الإستثمار في الأسواق، والأكيد أن المورد البشري حلقة مهمة جدا في هذه السلسلة.

لكن كيف يمكن أن يكون اللإستثمار في تكوين وتدريب العاملين مصدر اهتمام لدى المؤسسات؟ يوضح بيتر كمايلي نظرا للقدرة على التحرك والمنافسة في عالم الأعمال الدولية تتردد في تزويد الموظف بتدريب واسع النطاق، وكلما كان العامل أكثر تأهيلا ارتفعت قيمته في ا اجة إلى العاملين ذوي التأهيل والخبرة العاليين.وهنا تظهر ا اجة إلى التكوين(داخلي أو خارجي حسب التكلفة والوقت والعائد).

إن الإقتصاد المبني على المعرفة يدفع المؤسسات للنظر للعاملين والموظفين في ضوء منظور جديد بحيث يكون العاملون هم المؤسسة والناتج هو المعرفة* ويبن لنا توماس ستوارت أنه بينما كانت المؤسسة تعد مجموعة من الأصول الثابتة، فإنها في الوقت الراهن مجموعة من الأفكار ويعتبر العاملون فيها " رأسماليين بشري " يستثمرون الجهد والوقت والطاقة والذكاء. لذلك من الأنسب عدم اعتبار العاملين أصولا بل مستثمرين وتصبح في هذه ا الة المعرفة ليست مجرد ضمان إنها تصبح سلعة قابلة للتسويق وفي هذه ا الة حق على المؤسسة أن تكافئ هؤلاء المستثمرين الذين يستثمرون وقتهم و مواهبهم لصالح المؤسسة. وكيف تكافئهم؟ ليس إلا با رص على اقتنائهم وتدريبهم وحفزهم لأنه من نقف عليه اليوم لكي يكون عاملا مؤهلا فهو قائد و مدير المستقبل والعامل الذي أُستثمر فيه اليوم سيكون مُستثرا في غيره لاحقا.

ا اجة إلى التسويق بالعلاقات: الكثير من الاختلاف والقليل من الإجماع حول مفهوم موحد وبيسط للتسويق بالعلاقات[8]. فالبعض يراه عملة ترويجية نحو العملاء ا اليين والمرتقبين بعد التحري عنهم بأساليب علمية. في حين يركز البعض على كونه يهتم بظروف كل عميل على حدة، ويؤسس شراكة وثيقة مع كل عميل، أو معاملته كأنه قطاع سوقي قائم بذاته. ويركز آخرون على نقطة ا فاظ على العملاء بإستخدام أساليب مختلفة والإستمرار بالإتصال بهم بعد اتمام عملية البيع.

ويبدو أن من المفكرين من هم أكثر جُرأة وصراحة حيث من خلاله يركز مفهوم التسويق

بالعلاقات على نهاية خداع العميل عن طريق "القول والبيع"والتحول إلى الإشراك ا قيقي للعميل

بالإتصال والمشاركة في المعلومات (وهذا ما نحتاجه فعلا في المؤسسات الجزائرية). قد يرى الكثير تعدد المسميات التي توافق مصطلح التسويق ولكن الكثير من الغموض حول الفروقات والإختلافات، وهو ما تقتضيه ا اجة إلى تقديم الجدول التالي والذي يقضي على الشبهة في هذا المجال، وذلك بتوضيح الإختلاف بين التسويق التقليدي و التسويق بالعلاقات:

الجدول رقم (01) أوجه الإختلاف بين التسويق التقليدي و التسويق بالعلاقات.

أوجه المقانة	التسويق التقليدي	التسويق بالعلاقات
الهدف	تسويق المنتج أو الخدمة لأكبر عدد من العملاء	تسويق منتجات أو خدمات متنوعة لمجموعة متعددة من العملاء
وسائل الإتصال المستخدمة	التلفزيون والصحف – وسائل الإتصال الجماهيرية	الهاتف– البريد والمقابلات الشخصية
الرسالة التسويقية	اشترو منا	لماذا يجب أن تشترو منا/ ابقو معنا.
التركيز	تمييز السلعة أو الخدمة	تمييز العميل.

المصدر: منى شفيق حداد، مرجع سابق.ص19.

إذن ومن خلال ما سبق تتمثل أهداف و دوافع الإستعانة بالتسويق بالعلاقات إلى:

1- ا فاظ على العملاء، بدلا من ا اولة المستمرة للبحث عن عملاء جدد.

2- إقامة علاقات هيكلية واجتماعية تمثل حاجزا للخروج وداعما للوفاء والإستمرار في العلاقة مع المؤسسة:

❖ الرابطة الهيكلية ←——— قيام الطرفين بإستثمار لا يمكن تعويضه عند انتهاء العلاقة لصعوبات التكلفة والجهد المترتبة عن التغيير.

❖ أما الرابطة الإجتماعية ←——— فتنشأ نتيجة العلاقات الإجتماعية والإنسانية التي يكون لها موظفي المؤسسة، والعلاقتين السابقتين تمثلان مداخل وأدوات لبناء العلاقة مع العملاء والمستهلكين.

❖ المؤسسة "بوينغ" لصناعة الطائرات المدنية قد استغلت في تصميم أحدث دائراتها المدنية "بوينغ777" على متطلبات وأذواق زبائنها وما شد الإنتباه في تلك الفترة رسالة المؤسسة في إعلانات تحمل شعار" الزبون هو من يصمم طائراتنا ونحن نقوم فقط بالتنفيذ".

❖ وفي مجتمعات عربية يلعب الرأي العام الشعبي دورا كبيرا في تفضيل بعض المنتجات دون غيرها وذلك من منطلق "اسأل مجرب ولا تسأل طبيب"، فالمجرب هم العملاء العارفين بالمؤسسة والطبيب هو المؤسسة وإعلاناتها، والعلة أو المرض هو ا اجة والرغبة في الإنتفاع بالمنتج.

دواعي الاهتمام بتسويق العملاء أو العلاقات[9]: الشيء الذي ينبغي أن تعيه المؤسسات أن تكلفة جذب عميل جديد تعال 05 أو10 أضعاف تكلفة الإحتفاظ برضا المستهلك ا الي، بل إن تكلفة جذب مستهلك جديد تعادل تكلفة الإحتفاض بالمستهلك ا الي 12 مرة.

ا قيقة الهامة هي أن خسارة عميل إنما يعني أكثر من مجرد فقدان صفقة بيعية واحدة، فهي تعني خسارة تيار متدفق من إجمالي مشتريات حياة كاملة لعميل ما وهو ما يعرف بدورة حياة العميل مع المؤسسة ", "Customer liftime value" العلاقة الجيدة من وجهة نظر العميل تحتم عليه الشعور بالرضا وهو أسمى مبتغا للمؤسسة وعليه يترتب:

عميل راضٍ يستطيع أن يقدم للمؤسسة:

- حساسية أقل للأسعار.

- التحدث بشكل لائق وجيد ومبهر للآخرين عن المؤسسة ومنتجاها وموظفيها.

- يسهم بولائه الدائم للإكساب المؤسسة عملاء ذوي ولاء أوسع مع الكثير من المزايا.

3- أبعاد التسويق بالعلاقات:

تتلخص الأبعاد الخمس الخاصة بالتسويق بالعلاقات في الدعمات و المبادئ التالية:

3-1 الجودة: لايوجد تعريف واضح و دد لكلمة الجودة نظرا لتغيير مفهومها بتغير الفرد نفسه الذي يقوم بتحديده، إلا أنها عموما تعد الجودة من الأمور ا اكمة التي يعتمد عليها العميل بشكل أساسي في قرار اختياره للمنتجات والتعاملات هناك نوعان من الجودة:

- جودة التطابق: وتعني أن المؤسسة تحقق حاجة الأسواق مما يتطابق مع التوقعات والتطلعات.

- جودة الآداء: كيفية قيام موظفي وممتلكات المؤسسة بتحقيق حاجات العملاء دون تسجيل شكاوي أو اعتراضات أو مشاكل أو على العميل.

3-2 تحسن الجودة: ينبع المفهوم الأساسي لتحسين الجودة من أن الفشل يكون له سبب رئيسي والأسباب تكون قابلة للوقاية, و الوقاية منها دائما أرخص من تصحيح الفشل، وما يترتب عليها من ايجابيات واجراءات تصحيحية وهو ما ينعكس في خصائص المنتجات و الروح المعنوية والثقة لدى العاملين بالمؤسسة.

3-3 شكاوى العملاء: هي توقعات العملاء التي لم تقم المؤسسة بإشباعها ويؤدي الإهتمام بها إلى زيادة ولاء العملاء كما يؤدي إهمالها إلى تحول العملاء إلى المنافسن وهو ما يدمر مبدأ العلاقة.

3-4 تقوية العلاقة بين المؤسسة والعميل: هي مختلف وجميع الأساليب لتبقى العلاقة قائمة بين المؤسسة والعميل في سوق يخدم الطرفين.

التسويق الداخلي: هو تحقيق مستويات عالية جدا من الرضا بالمنظمة بهدف الإرتقاء بها بمستوى جودة الخدمة المقدمة للعملاء الخارجيين وهذا العنصر سوف تكون لنا معه وقفة أساسية في

ا ،اور اللاحقة.

4- المؤسسات التي يمكن أن تطبق مبادئ التسويق بالعلاقات: ليس كل المؤسسات والهيئات تستطيع تطبيق مفهوم التسويق بالعلاقات لكن العديد منها يستطيع ذلك، بصورة عامة تتمثل تلك المؤسسات في النمطين التاليين:

- **مؤسسات تسوق سلعة أو خدمة معينة لفئة معينة و لمدة من العملاء.**
- **مؤسسات تهدف إلى تسويق منتجات تُفصل وفقا للمتطلبات الخاصة لكل عميل.**

ونستطيع الجزم في ما يلي على إمكانية النجاح بالإعتماد على التسويق بالعلاقات :

1- المؤسسات التي تقوم بتسويق السلع الخاصة (علامات معينة) تعكس مكانة أو وضع معين لفئات من العملاء مثل : ساعات رولكس، نظارات كرتيه، ومنتجات كرستيان ديور...

2- مؤسسات تسوق منتجات إستهلاكية ذات الإستهلاك الكثيف كميا أو في فترات قصيرة نسبيا مثل المشروبات الغازية وأغذية الأطفال....

3- المؤسسات الخدمية مثل البنوك المؤسسات المصرفية، وشركات الطيران.

4- المؤسسات التي تعاني من مشاكل عدم الولاء و الرضا عنها أو عن منتجاتها.

نلاحظ من بين المؤسسات التي يمكن أن تستخدم مفهوم التسويق بالعلاقات هي البنوك والمصارف هو ما سوف يكون مجال بحث في هذا العمل والتقريب بين هذين العنصرين يستدعي التقرب والتعرض لمفاهيم التسويق الداخلي.

ثانيا: التسويق الداخلي:

« Selling the firm to the employees »

بيع المؤسسة إلى الموظفين"

GRONROS 1981 ⟵

هكذا أراده جرونر تعريفا للتسويق الداخلي، بيع المؤسسة لعملائها وموظفيها من خلال تحفيزهم بطريقة تمكنهم من التعامل مع المستهلكين والعملاء وفقا لمفهوم التوجه بالمستهلك (سيادة المستهلك على السوق). يعتبر التعريف السابق لجرونر التعريف الأم لتعريفات التسويق الداخلي ولكن لابأس إن تم التعرض لتعريفات أخرى بغرض زيادة التوضيح الربط بين وظيفة الموارد البشرية والتسويق.

قدم بيري و بارشومان (BERRYand parasura man (1991, p151) في كتاب تسويق الخدمات المنافسة من خلال الجودة، تعريفا أساسيا تواه " التسويق الداخلي هو تلك الوسيلة التي تعمل على تنمية وتحفيز واستبقاء الموظفين المؤهلين للأداء الجيد من خلال اشباع حاجاتهم و رغباتهم".

وبناءا على هذا يمكن القول أن التسويق الداخلي هو"فلسفة قائمة على التعامل مع الموظفين كمستهلكين و عملاء ينبغي التعرف على وإشباع حاجاتهم ورغباتهم، ويمكن أيضا الإشارة هنا بأن التسويق الداخلي هو تلك الإستراتيجية التي تقوم على تشكيل وتكوين الوظيفة كمنتج يجب أن يتوافق مع ا ـاجات الإنسانية للأفراد الذين سيشغلونها ويؤدون المهام التي تنطوي عليها".

وعلى الرغم من أن التعريف السابق هو تعريف متكامل إلا أننا قد نستشعر في طياته الكثير مما تردده كتابات إدارة الموارد البشرية وليس إدارة التسويق، لذا نجد أن رفيق وأحمد سنة **1995**, قد حاولا إظهار الصبغة التسويقية للتسويق الداخلي بصورة أكبر من خلال التأكيد على إستخدام وجهة النظر التسويقية عند قيام إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة.

حيث يتم النظر إلى التسويق الداخلي بإعتباره عملية مبادلة بين المؤسسة ومجموعة من الموظفين والعاملين بها والمبادلة ـلها: كفاءة العمليات ورضا العاملين قبل تحقيق الأهداف التسويقية الخارجية[10].

وهو المفهوم الذي يركز على المبادلة سواء كنا نتعامل مع موظفين(عملاء داخليين) أو مستهلكين الذين هم عملاء أو مستهلكين خارجيين، وهو الشيء الذي يستدعي تحريك المؤسسة ككل من خلال الوظيفة التسويقية[11].

ما غفلت عنه التعريفات السابقة:

- افتقدت التعريفات السابقة للأهمية إحتواء التسويق الداخلي على أنشطة الإتصال بالموظفين بالشكل الذي يمكنهم من آداء وظائفهم بكفاءة عالية وتعريفهم بالنتائج المترتبة على ذلك الآداء.
- ركزت التعريفات السابقة على التطبيق ا ـصري للتسويق الداخلي بشكل خاص على الخدمات، رغم إمكانية تطبيقه أيضا في المؤسسات الصناعية.
- النظر ومعاملة الموظفين كمستهلكين وعملاء وتجاهلت أهمية التعامل معهم كشركاء ومساهمين.
- لم تفرق التعريفات السابقة بين مفهومي التسويق الداخلي وبرامج التسويق الداخلي نظرا لصعوبة تطبيق الأول إن أُهمل الأخير، وهو ما يعلل قلة المؤسسات المستفيدة من هذا المدخل التسويقي الإداري ا ـديث نسبياً.

عموما مما سلف تقوم فكرة التسويق الداخلي على:

- كل الأفراد داخل المؤسسة يجب أن يبذلوا قصارى جهدهم لزيادة كفاءة وفعالية أشطة التسويق الداخلي.

- كل وحدة تنظيمية أو جماعة داخل المؤسسة تسوق قدراتها وإمكاناتها للوحدات الأخرى داخل نفس التنظيم, إلى المستويات الإدارية الأعلى منها والبرهنة على رفع تحدي الخبرة والسبب في النجاح.

- يشير التسويق الداخلي إلى تصميم سياسات وبرامج موجهة للعاملين بالمؤسسة (العملاء الداخليين) بهدف تحقيق مستويات عالية من الرضا، وهو ما من شأنه الإرتقاء بمستوى جودة الخدمة والمنتج المقدم للعملاء الخارجيين.

- يُجيب التسويق الداخلي على سؤالين هامين:

• من الذي يقوم بالتسويق؟ هل المؤسسة ككل أوقسم داخلها؟ وإلى من توجه جهود التسويق الداخلي لكل العاملين أم لقسم دون بقية الأقسام؟

تطور مفهوم التسويق الداخلي:

لقد ارتئينا أنه من الأهمية بمكان أن نتعرض للمراحل المختلفة التي ترصد لنا عملية تطور الكتابات والأبحاث التي تناولت التسويق الداخلي بالتحليل خلال الثلاثون عاما الماضية، وبالفعل تم رصد ثلاث أشكال مختلفة يقف عليها التطور الفعلي لهذا المفهوم كما يلي[12]:

المرحلة الأولى: دافعية/ تحفيز ورضا الموظف

خلال المرحلة الأولى لتطور المفهوم تم التركيز على قضية دافعية الموظف ورضاه على المؤسسة والأعمال التي يقوم بها، وتدعي الضرورة للقول أن جذور التسويق الداخلي بدأت بالظهور عند الإقتناع بضرورة تحفيز العاملين وارضائهم لأجل بذل المزيد من الجهود بغرض تحسين جودة الآداء. وهو الشيء الذي يطرحه مفهوم عدم تماثل جودة الخدمة بالخصوص، أيضا من مظاهرهذه المرحلة اعتبار رضا العامل بمثابة ترمومتر الذي نستطيع من خلاله قياس رضا المستهلك الخارجي في الأسواق التي تستهدفها المؤسسات، من إفرازات هذه المرحلة نشوء مصطلح " العميل الداخلي" وخلق هذا جدلا كبيرا حول من له الأسبقية بالإهتمام وإشباع ا ـاجة: المستهلك أو العميل الداخلي، الشيء الذي مهد لظهور المرحلة الثانية.

المرحلة الثانية: التوجه بالمستهلك. تمت بدءاً بجرونر(1981)gronror وتنص على ضرورة الإهتمام بالتواصل بين الموظف والعميل وهو ما يساعد العامل على التعامل مع والغلغل بشكل كبير في الخدمة التي يؤديها،ما سبق قوله يدخل ضمن مفهوم التسويق التفاعلي، أيضا ما يتم استخلاصه:

- لا يقتصر التسويق التفاعلي علي البيع أو ما وراء البيع بل اكتساب العقلية البعية الجيدةsaleminded .

- التعاون والتفاعل بين العامل والعميل حتى تُؤدى الخدمة بكفاءة عالية.

- اعتبار العاملين سوق داخلي تؤثر وتتعامل معهم بشكل كفئ وفعال.

و صلة هذا هو مرحلة ظهور المفاهيم ا لحديثة مثل **marketing-like internal approch** التسويق داخل المؤسسة.

المرحلة الثالثة: توسيع مفهوم التسويق الداخلي – تنفيذ الإستراتيجية وإدارة التغيير:

هذه المرحلة تحول فيها التسويق الداخلي من مفهوم وفكر إلى ويسلة تقنية لتنفيذ إستراتيجية المؤسسة، وبالتالي الأهداف التنظيمية وأصبح المفهوم الجديد للتسويق الداخلي هو: التخطيط وتعلم وإثارة دافعية العامل تجاه تحقيق الأهداف المؤسسية، تمكن العاملين من فهم وإدراك ليس فقط قيمة البرنامج الذي تقدمه المؤسسة ولكن أيضا معرفة دورهم في هذا البرنامج. في هذه المرحلة:

- الأفراد العاملين في أي وظيفة مورد يخص تلك الوظيفة في شكل تكاملي بين جميع الأهداف والوظائف والمستويات.

- توفر هذه المرحلة تسهيل تنفيذ الإستراتيجة نتيجة القضاء على الصراعات والنزاعات الداخلية بين الأفرد والوظائف.

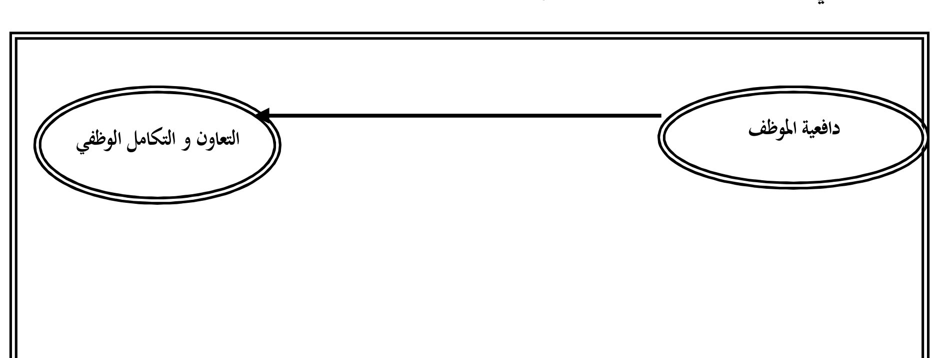
وتبعا لهذه المرحلة يتم التسويق الداخلي بالنظر إليه كميكانيزم يمكنه:

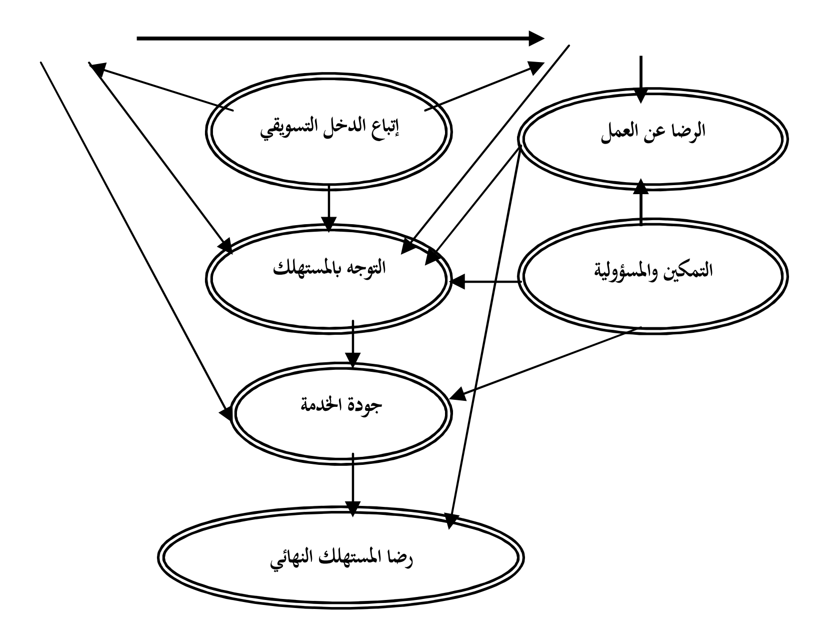
- تخفيض درجة الإنعزالية بين الأقسام والإدارات المختلفة (**1992martin**).
- تقليل الصراعات التي قد تحدث بين أو داخل الوظائف التنظيمية.
- التغلب على مقاوم التغيير(**darling and taylor,1989,rafiq and ah med, 1993**).

خلاصة هذا المنظور و نتيجة تبلور المفهوم ا لحديث والنهائي والمكون من العناصر الخمس للتسويق الداخلي:

التسويق الداخلي هو تلك الجهود المخططة و المبنية على استخدام المدخل التسويقي (4) للقضاء على المقاومة التنظيمية للتغيير ولتحقيق التعاون والتكامل الوظيفي(03) بين الموظفين تجاه التنفيذ الفعال للإستراتيجة (05) وبشكل يمكن في النهاية من تحقيق رضا المستهلك(02) من خلال موظفين غزين(لديهم الدافعية) وموجهين بالمستهلك(01)... لاحظ أن الأرقام الموجودة بين قوسين تشير إلى المعايير الخمس للتسويق الداخلي**internal marketing**

في الأخير يوضح الشكل التالي العلاقات المتداخلة بين عناصر المزيج التسويقي الداخلي يبين تنفيذ واحدة من الإستراتيجيات التنظيمية الهامة التي تمثل قلب أو جوهر العمل داخل مؤسسة خدمية وهي إستراتيجية جودة خدمة مصرفية مثلا.





تمت الإشارة سابقا الإشارة إلى أنه هناك علاقة تلازمية وطيدة بين التسويق الداخلي والمؤسسات المصرفية وذلك لكون المنتج المقدم في هذه المؤسسات ذوطبيعة خاصة وهي الخدمات...

في الآونة الأخيرة برزت أهمية كبيرة للخدمات بحيث غدا انفاق الفرد يذهب أغلبه إلى خدمات (التعليم، الصحة، الهاتف وغيرها...) ويعرف ذلك التطور الذي يشهده العالم بخاصة المجتمعات الغربية، فقد مثل العاملون في قطاع الخدمات ما معدله 24.5% من القوى العاملة العام 1965، وارتفع إلى 38.8 % في الفترة مابين 1989و1991. وفي الوطن العربي من 23 إلى 45.5%، وفي الدول المتقدمة 41.4% إلى66.7% للمدة نفسها، يلاحظ ارتفاع العاملين في قطاع الخدمات في بريطانيا عام 1990: 242.295 مليون دولار ووصل معدل هؤلاء إلى 80.2% في الولايات المتحدة الأمريكية[13].

الخدمة: منتج غير ملموس يقدم المنافع للمستفيد نتيجة لاستخدام جهد بشري أو آلي لا ينشأ عن ذلك حيازة شيء مادي ملموس، عرفت بكونها آداء نشاط يشارك فيه المستفيد ويحقق له منفعة ما. من هذا المفهوم الشامل تتضح لنا خصائص الخدمة:

- اللا ملموسية:الخدمة مجال نظري واسع وغير ملموس.
- التنوع وتغير الخواص: غير معيارية وقابلة للتغيير بشكل عالي.
- التلاشي: يستحيل تخزين الخدمة حيث أنها تنتج وتستهلك في آنِ واحد.

- عدم التملك: غالبا لا يكون هناك تملك أي شيء ملموس كونها تستهلك مباشرة.

الخدمة المصرفية: لا بد من التذكير أن جودة الخدمة المصرفية غدت جزءا من الخدمات المالية المصرفية (التأمين، البنوك، الجمعيات، وغيرها...)، وتعرف الخدمة المصرفية " بكونها مجموعة من الأنشطة والعمليات ذات المضمون المنفعي المقدمة من طرف المصرف والمدركة من قبل المستفيد تشبع ا اجة و المنعة المالية والإئتمانية في الوقت نفسه هي مصدر أرباح المصرف من خلال العلاقة التبادلية[14]"

ومن خصائص الخدمة المصرفية التلازم، حضور مقدم الخدمة وهو العامل أو العميل الداخلي بقوة وعن دراية بالغة أثناء تقديم واستهلاك وانتاج هذه الخدمة لذا يمكن جدا ان نتوسع في مفهوم التسويق الداخلي في هذا المجال.

التسويق الداخلي في المؤسسات المصرفية: لقد بدأت منظمات الخدمة وبشكل خاص المصارف تميز وبشكل متزايد أن نجاحها في التسويق الخارجي مرتبط بنجاحها في التسويق الداخلي للعاملين و لكل فرد ولكل قسم في المصرف دور كزبائن داخليين ومزودين داخليين أيضا.

لضمان جودة التسويق الخارجي على كل قسم وعلى مستوى كل فرد بدقة وبنجاح كبيرين يحتاج الأفراد ليعملوا مع بعضهم البعض وذلك لتوجيه الجهود والقوى نحو الرسالة والإستراتيجيات والأهداف ا لمدة للمصرف ويتضح بجلاء كيف أن الترابط والتواصل العالي لهولآء الأفرد يجعلهم عنصر أساسي في المصرف.

ويمكن تلخيص النقاط الأساسية للتسويق الداخلي في المؤسسات عموما وفي المصارف بصفة خاصة كما يلي[15]:

1– التسويق الداخلي عموما هو ليس أنشطة منفصلة ولكنها مضمنة بالجودة الأولوية لبرامج خدمة الزبون والإستراتيجيات والأعما ل الكلية.

2 – يشكل التسويق الداخلي هيكل الأنشطة المرافقة ويعد هيكل تمهيدي للنشاط التسويقي الخارجي.

3– الإتصالات هي النقطة ا اسمة لنجاح التسويق الداخلي وهو ما يفسر ضرورة تملك وتحكم الموظفين بوسائل الإتصال في المؤسسة المصرفية.

4– هناك دور حاسم للتسويق الداخل في تقليص الصراع داخل نطاق الكادر الوظيفي للمصرف وهو ما من شأنه اكسابه مزية تنافسية.

5– التسويق الداخلي داخل المصارف فكر تطوري، يشمل التآكل البطيء للحواجز ما بين الأقسام، وله دور مهم في المساعدة لإيجاد التوازن بين التسويق والعمليات.

6– يستخدم التسويق الداخلي في تسيير وتسهيل رفع الإبداع، تحفيز العاملين، والإحتفاض بهم.

العمليات: إن جميع أنشطة الأعمال هي في الواقع عمليات، وتتضمن العمليات الإجراءات ووضع البرامج والسياسات و الميكانيزمات والروتين للأي أنشطة أو منتجات تسلم للزبون. وكذلك تتضمن سياسة القرار بخصوص توثيق ارتباط بالمصرف وحرية التصرف لدى العاملين.

وبالرغم من أن عنصر الأفراد هو جوهري في المزيج التسويقي الخدمي، إلا أن حجم الإهتمام والجهود المتأتية من الجهاز الإداري لن يقلل عدم الرضا عن آداء العمليات إذا لم تؤدى هذه العمليات بالأسلوب الأمثل.

إن عدم رضا وسرور الزبون يحتم ا اجة للتنسيق الدائم والدؤوب مابين كوادر التسويق وعليه فإن إشراك العاملين في إدارة العمليات يتطلب منهم نوع من التماثل في العمليات كأحد عناصر المزيج التسويقي وتنوعها وهذا مهم و حاسم لجودة الخدمة أيضا.

إن سريان عمليات الخدمة المصرفية بكفاءة عالية يكسب مقدم الخدمة ميزة تنافسية تفوق المنافسين، وكمثال عن ذلك الكشف الدوري ساب العميل مجرد التقديم المستمر له يجعل الزبون يحكم على باقي خدمات المؤسسة بالإنتظام ومن بين إقتراحات التسويق الداخلي في المجال المصرفي:

***– فورية تسليم الخدمة يمكن استخدامها كميزة إنتاج الخدمات التي تلاقي حاجات العملاء.**

***– إعطاء أسعار منخفضة في أيام معينة مثل الأعياد، المناسبات الوطنية أو المواسم.**

***– إعطاء عروض عند موسم افتتاح الجامعات بعروض خاصة بالطلبة والأساتذة وبرسوم مخفضة...**

ا افظة على العملاء: يشكل اهتمام إدارة المصرف وموظفيه بخدمة العملاء بعدا رئيسيا في مفهوم ثقافة المصرف، بل إن الكثير من النجاح أو الفشل الذي يمكن أن يحققه المصرف إنما تعود أسبابه إلى عدم ترسيخ هذه الثقافة لدى الموظفين حتى يمكنهم أن يكونوا قادرين على تقديم

الخدمة، ولقد قيل في الأثر من الأقوال" فاقد الشيء لا يعطيه" ونظرا لأهمية العملاء لدى المصرف فإننا نعرض في ما يلي إطارا إجرائيا للمحافضة على العملاء.

إجراءات التسويق الداخلي في المؤسسات المصرفية: إن التسويق الداخلي يستخدم المنظور التسويقي لإدارة العاملين في مؤسسة الضيافة وبالأخص المؤسسات الخدمية وحتى المصرفية منها، وتنمية مهاراتهم وقدراتهم لكي يكونوا قادرين على تقديم أفضل الخدمات وخلق علاقات طيبة مع زبائنهم وبالتالي تحقيق الهدف الذي يسعى المصرف لتحقيقه، ألا وهو رضا الزبائن والذي بدوره يحقق الربحية.

ويشمل التسويق الداخلي في المؤسسات الخدماتية أربعة إجراءات وهي[16]:

- ترسيخ ثقافة الخدمة.
- تطوير مدخل التسويق إلى إدارة الموارد البشرية.
- نشر المعلومات التسويقية للعاملين
- تنفيذ نظام المكافآة والإقرار بجهود العاملين.

أولا: ثقافة الخدمة: إن أي برنامج للتسويق الداخلي هو عبارة عن عملية تمثيل لثقافة الخدمة، لأن برنامج تسويق الخدمة يحكم عليه بالفشل أو الإفاق إذا لم يعمل المصرف أو البنك على ترسيخ ثقافة لدعم خدمة العميل و أساس هذا البرنامج هو أن يتضمن ثقافة إشراك العاملين وهذ ا يمثل إلتزام قوي من قبل الإدارة.

يؤكد خبراء التسويق أن عقبة البرنامج هو الإدارة الوسطى، ولترسيخ ثقافة الخدمة لدى العاملين فإن ذلك يتطلب من من الإدارة العليا أن تدعم ذلك بسياسات وإجراءات وأنظمة مكافأة لجميع الأعمال والأنشطة والأفعال اليومية للمصرف.

إن ثقافة المؤسسة هي نمط من المشاركة في القيم والمعتقدات، تعطى معنويا إلى الأفراد وتزودهم بالقواعد الخاصة بالسلوك وهو نوعان:

- السلوك المباشر: هذا يعني أن العامليين في المصرف يعرفون جيدا كيف يعملون وما هو المتوقع منهم .

- الثقافة القوية : تعطي للعاملين إحساسا بالهدف وهذا يولد لديهم الشعور الجيد إزاء مؤسساتهم وأنهم يشكلون جزءا منها[17].

- تحويل إتجاه الهيكل التنظيمي من أعلى إلى أسفل، قد يبدو هذا المفهوم غير منطقي ولكن الوصول إلى تطبيقه هو عين المنطقية و النجاح في المؤسسة الخدمية، والمخطط التالي يوضح ذلك.

الشكل رقم 02 تحويل اتجاه الهيكل التنظيمي

هيكل تنظيمي موجه للزبون هيكل تنظيمي تقليدي



التركيز على العمل الفردي التركيز على التنظيم الجماعي

المصدر: حميد عبد البي الطائي، مرجع سابق،ص361.

كين بلانجر ken blancher في كتابه " مدير دقيقة واحدة" one minute manager" أشار إلى أن المشكلة في الهيكل التنمظيمي التقليدي هي أن الشخص في المنشأة يعمل لإرضاء مديره أو مسؤوله، أي أن كل شخص يكرس عمله وجهده لإرضاء مديره أو مسؤوله، أي أن كل شخص يكرس عمله وجهده لإرضاء رؤسائه في التنظيم والإدارة المشتركة corporat management في أسفل الهيكل، في هذا النمط من التنظيم فإن جميع العاملين يعملون لخدمة الزبون، فالإدارة المشتركة تساعد مديرها العام لخدمة العميل، والمدير العام يدعم الأقسام التابعة له لخدمة الزبون و مدراء الأقسام يطورون الأنظمة التي تسمح للمشرفين بتقديم خدمة جيدة إلى الزبون، وللمشرفين مساعدة العاملين بأي شكل من الأشكال في خدمة الزبون.

ثانيا: مدخل إدارة تنمية الموارد البشرية: يتوجب على على المدراء استخدام مبادئ التسويق لغرض جذب العاملين والإحتفاض بهم، بالإضافة إلى بحث وتطوير نوع من الفهم ـاجات العاملين وبنفس الدقة تعريف وتحديد حاجات الزبائن، والسبب في ذلك أنه ليس جميع العاملين في إتجاه واحد حيث أن قسما منهم يبحث عن المردود المادي لزيادة دخله، وقسم آخر ينظر إلى العمل كمصدر وحيد للرزق. وعليه في هذه ا ـالة يمكن استخدام أساليب البحث التسويقي لتجزئة

سوق العمل ومن ثمة إختيار وإنتقاء الفئات الملائمة للعمل في فندق أو مصرف أو بنك، أيضا تنمية عناصر المزيج التسويقي لجذب هذه الفئات.

عناصر المزيج التسويقي للعاملين: هي العمال **job** الدفع. **Pay** المنافع **benefits** الموقع. **location** النقل **transportation** ساعات العمل **work hours** المكافآت المعنوية **intangible rewards** كذلك الوجاهة **pristig** والفرص المستقبلية.

ومن منطلق فكرة بناء سمعة المصرف من خلال العلاقة الوثيقة بين تنمية مهارات و قدرات العاملين وإشباع حاجات ورغبات العملاء , يبقى على المؤسسة تنفيذ ومتابعة وتحليل العناصر التالية (سوف يتم التطرق لها بختصار وعلى الراغب في المزيد اللإطلاع على[18].

1–الإنتقاء والإختيار **2**– التمكين وفقا للظروف وا قائق

2– الثبات **4**–وبصفة خاصة التدريب وإجراءات التدريب.

ثالثا: نشر المعلومات التسويقية: سوف نتطرق لهذا العنصر على شكل نقاط:

1- غالبا ما تكون وسيلة الإتصال الأكثر فعالية بالعملاء هي العاملين أنفسهم عن طريق المقابلات المباشرة وهذا الشيء يظهر بصفة جلية في المصارف.

2- ينبغي تسهيل عملية اقناع العامل للعميل بجدوى الخدمات الجديدة وذلك من خلال توفير معلومات كافية ودقيقة عن الخدمات الجديدة والتي ينوي المصرف ترويجها، ويفضل إطلاع العامل عليها وتجريبها قبل العملاء.

3- ينبغي على جميع المستويات الإدارية أن تعي وتُراجع أن العاملين يقومون بأدوارهم ويؤدون مهامهم من أجل تحقيق ما يتوقعه الزبون.

4- أخيرا و أولا تستطيع المؤسسات المصرفية تدريب العاملين بصفة دورية وتزويدهم بجميع المعلومات الإدارية والإجراءات التصحيحية والإنحرافات التي قد تحدث على الخدمات وا ملات التسويقية, وهذا بصفة دورية ومنتظمة.

رابعا: الإقرار بجهود العاملين وتنفيذ نظام حوافز عادل[19]:

1- يتطلب من العاملين معرفة سر المهنة الكامن من وراء تقديم الخدمة ألا وهو الدراية التامة(**know how**) حتى يقوموا بأعمالهم بكفاءة عالية.

2- أي برنامج تسويقي داخلي يجب أن يتضمن: معاييرالخدمة، طرق القياس وهو ما يتطلب من المصارف تحديد هذه المعايير بما يضمن أهدافها.

3- مفتاح نجاح المؤسسات المصرفية هو الإقرار والإعتراف بجهود عامليها وصياغة نظام فعال للمكافأة ضمن ما يسمى عائلة مؤسسة الصرافة أو الضيافة.

اقتراح برنامج للمحافظة على العملاء: نرى أن نهاية هذا العمل تستوجب تقديم جملة من

التوجيهات للمحافظة على العملاء بنوعيهم (الداخليين والخارجين), ولنبدأ بالخارجيين:

إن كسب ثقة العملاء ا اليين وا افظة عليهم يجب أن يتم من خلال برنامج فعال تتبناه إدارة المصارف، ويقوم البرنامج الفعال للمحافظة على العملاء على مجموعة من المرتكزات الأساسية نعرضها كما يلي:

1- القياس المستمر لرضا العملاء عن مستوى الخدمات التي يقدمها المصرف، ومختلف ما صدر عن الموظفين من جوانب إيجابية وأخرى سلبية، وذلك اعتمادا على الاستمارات والاستقصاء والمقابلات الشخصية المعمقة.

2- إنشاء وحدة تنظيمية (قسم أو مصلحة أو دائرة)في المصرف تتولى القيام بخدمة العملاء، فالانطباع الأولي الذي يتكون لدى العميل هو أسلوب التعامل الذي يلقاه و يعتبر دا حاسما لمدى الاستمرارية في التعامل مع المصرف.

3- إتباع سياسة الباب المفتوح مع العملاء للإدلاء بآرائهم وشكواهم لدى قنوات الاتصال وهو ما من شأنه إتاحة تغذية عكسية غنية بالمعلومات تساعد على تقويم الخطط و البرامج الإدارية للموظفين والعملاء على حد سواء.

4- إصدار النشرات والمطبوعات بشكل مستمر لأن ذلك يوفر للعملاء المعلومات الكافية التي تساعدهم على ا صول على الخدمات بأحسن الوسائل وأقل التكاليف.

5- توثيق العلاقات مع العملاء من خلال برامج وجوائز وهدايا وبطاقات التهنئة تقدم للعملاء في المناسبات، إن هذه المجاملات من شأنها تعزيز العلاقة مع هؤلاء وتوطيدها على البعيد.

أما فيما يخص العملاء الداخليين فنقترح للمؤسسات المصرفية الجزائرية وغيرها ما يلي:

1- تحويل المعرفة إلى منتج يتمتع بأهمية فائقة كأصل مادي قابل للتسويق.

2- نبذ ممارسات إدارة المعرفة التقليدية التي تخلق الفجوة بين المعرفة والعمل.

3- إرساء ثقافة تساعد على توجيه العامل حتى يمكن أن يشتري ويقبل من رئيسه أفكارا تساعده على تسويق أفكارنا ومنتجاتنا لعملائنا [20]. إنها حلقة التسويق الداخلية مدير .....عامل......عميل.

4- إبقاء المؤسسة في مستوى معين من التنافسية والنجاح يجعلها في زمرة المؤسسات" التعليمية.

5- أن يكون استثمار المؤسسة في أسواق مكونة من مجموعة من العملاء ذوي الرغبات المعينة فرصة الجذب فيهم هي معارفهم ومهاراتهم وأهدافنا.

الهوامش:

[1] The blacwell, incyclopedic dictionary of management and iformatique systems,1998

[2] stan david,and christopher mayer, futer weath,boston,am, harverd busniss school press,2002,p21

[4] مركز الدراسات والبحوث الإستراتيجية، تنمية الموارد البشرية في إقتصاد مبني على المعرفة، الطبعة الأولى، 2204، ص15.

[5] مركز الدراسات والبحوث الإستراتيجية، تنمية الموارد البشرية في إقتصاد مبني على المعرفة، الطبعة الأولى، 2204، ص15.

[6] تنمية الموارد البشرية، مرجع سابق،ص17.

[7] Prter cappeltm, arw skill recritments rising. Evidence,for reviez vol, april, 1993, p; 15-30.

[8] منى شفيق حداد، التسويق بالعلاقات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص:11-14.

[9] مُحَّد عبد ا لمديد أبو النجا، التسويق، الدارالجامعية، الإسكندرية، 2008،ص32-33.

[10] Rafiq mohamed and pervaiz ahmed, advance in the internal marketing concept, definition and extension, journal of services marketing vol 14, N6,p:449-462

[11] مُحَّد عبد العظيم أبو النجا، التسويق المتقدم، مرجع سابق،ص:149-157 .

[12] مُحَّد عبد العظيم أبو النجا، التسويق المتقدم، مرجع سابق،ص:145-161

[13].عبد القادر الكيالي، عيسى بهاء، التسويق الآلي في البلدان العربية دراسة مسحية، جريدة العالم، العدد العاشر، 1999،ص:30-31.

تيسير العجارمة، التسويق المصرفي،دار ا لمامد، الطبعة الأولى، الأردن، 2005،ص:19-24 -14

[15].نفس المرجع السابق،ص:310-312

.حميد عبد الني الطائي، التسويق السياحي، الوراق، الطبعة الأولى، الأردن، 2004،ص351-371

.[16] nadine tourhios, le marketing bancaire face aux nouvelles technologies, masson.paris,1989,p :45-55.

[17] Philippe liger, marketing des ressources hu ;aines, donod, paris, 204, p :125- 152.

.حميد عبد الني الطائي، مرجع سبق ذكره، ص:363-370 -

[18] Philippe liger, marketing des ressources humaines, donod, paris, 204, p :125- 152

[19].ناجي معلا، الأصول العلمية للتسويق المصرفي، طبعة ثانية، الأردن، 2001